

# PERANAN STRATEGIC LEADERSHIP TERHADAP COMPETITIVE POSITIONING MELALUI ORGANIZATION LEARNING PADA PERUSAHAAN NON MANUFAKTUR DI SURABAYA

Lydia Kartika Saputra dan Josua Tarigan  
Akuntansi Bisnis Universitas Kristen Petra  
Email : josuat@petra.ac.id

## ABSTRAK

Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui peranan *strategic leadership* terhadap *competitive positioning* melalui *organization learning*. *Strategic leadership* dan *organization learning* yang dimiliki dan diterapkan dalam suatu organisasi dapat menciptakan bahkan memperkuat *competitive positioning* organisasi tersebut. Melalui dimensi – dimensi setiap variabel dapat menunjukkan seberapa jauh peran *strategic leadership* dan *organization learning* terhadap *competitive positioning*.

Teknik analisa yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan melakukan model pengukuran *outer* dan *inner* dengan menggunakan software PLS (*Partial Least Square*). Hasil penelitian menunjukkan terdapat pengaruh positif signifikan *strategic leadership* terhadap *organization learning*, namun *organization learning* tidak berpengaruh terhadap *competitive positioning* yang dimiliki perusahaan. Selain itu, terdapat pengaruh positif tidak signifikan *strategic leadership* terhadap *competitive positioning*.

Kata kunci : *Strategic Leadership, Organization Learning, Competitive Positioning*.

## ABSTRACT

This study was accomplished to reveal the role of strategic leadership to competitive positioning through organization learning. Strategic leadership and organization learning owned and implemented within an organization can create even strengthen the competitive positioning of the organization. Through the dimensions each variable can indicate how far the role of strategic leadership and organization learning to competitive positioning.

The analysis technique used was outer and inner model by using software PLS. The result of research showed that there was significant positive affect of strategic leadership to the organization learning, but the organization learning had no affect on the company's competitive positioning. And there was positive but not significant of strategic leadership to competitive positioning.

Keyword : Strategic Leadership, Organization Learning, Competitive Positioning.

## PENDAHULUAN

Kehidupan manusia tidak lepas dari kegiatan bisnis. Kegiatan bisnis dapat berupa menghasilkan barang dan jasa yang dibutuhkan oleh konsumen. Kegiatan bisnis tersebut selalu mengalami perubahan dan perkembangan secara terus menerus, bahkan perubahan dan perkembangan tersebut dapat secara cepat dan dinamis. Menurut Ireland dan Hitt (1999), perekonomian global telah menciptakan persaingan baru, dimana persaingan perekonomian tersebut berubah secara terus menerus dan tidak dapat diprediksi. Tidak hanya kegiatan bisnis di sektor manufaktur saja yang menjanjikan. Namun dewasa ini, kegiatan bisnis di sektor

non manufaktur juga sangat menarik perhatian. Hal ini dibuktikan melalui munculnya banyak kegiatan bisnis yang bergerak di bidang non manufaktur dari tahun ke tahun, khususnya di Surabaya, Jawa Timur, seperti perusahaan yang bergerak di bidang jasa. Menurut Hasbullah, kepala badan Pusat Statistik Jawa Timur (2014, par. 3), pertumbuhan ekonomi berdasarkan lapangan usaha selama tahun 2013, semua sektor mengalami pertumbuhan positif, dengan pertumbuhan tertinggi di sektor pengangkutan dan komunikasi sebesar 10,43 %. Kemudian sektor bangunan bertumbuh 9,08%, hotel dan restoran

bertumbuh 8,61%, persewaan dan jasa keuangan bertumbuh 7,68%. Melihat kondisi yang seperti ini, baik pemain lama maupun pemain baru di dunia bisnis harus lebih sensitif terhadap kompetisi atau persaingan yang dihadapi agar dapat mencapai performa perusahaan yang diinginkan. Menurut Sitepu (2005), dalam melakukan kegiatan bisnis diperlukan strategi yang mampu menempatkan perusahaan pada posisi yang terbaik agar mampu bersaing dan terus berkembang dengan mengoptimalkan semua potensi sumber daya yang dimiliki. Dimana strategi yang dibutuhkan untuk menghadapi persaingan bisnis dibuat oleh pemimpin perusahaan. Hal ini menunjukkan bahwa pemimpin mempunyai kontribusi dalam keberlangsungan hidup suatu organisasi. Menurut Smith, Carson, dan Alexander (1984), pemimpin berperan penting terhadap performa organisasi yang dipimpinnya. Daft (2005), pemimpin merupakan kunci utama dalam pembuatan strategi karena pemimpinlah yang bertanggung jawab mengambil keputusan, dimana keputusan yang diambil tersebut berpengaruh terhadap seluruh organisasi, termasuk anggota organisasi dan performa organisasi secara keseluruhan. Dalam memimpin organisasi, seorang pemimpin mempunyai gaya kepemimpinan yang berbeda-beda. Menurut teori gaya kepemimpinan, terdapat banyak gaya kepemimpinan yang dapat digunakan pemimpin untuk mencapai performa organisasi yang diinginkan. Salah satu gaya kepemimpinan tersebut adalah *strategic leadership* (SL). Menurut Jooste dan Fourie (2009), *strategic leadership* merupakan kemampuan pemimpin untuk mengantisipasi, membayangkan, dan memelihara fleksibilitas, serta memberikan wewenang (*empower*) kepada orang lain untuk menciptakan perubahan strategik yang diperlukan suatu organisasi. *Strategic leadership* (SL) yang dimiliki tersebut dapat membantu suatu organisasi menciptakan *competitive positioning* (CP). *Competitive positioning* (CP) juga dapat dicapai melalui *organization learning* (OL). Menurut Recardo, Molloy, dan Pallegirino (1995) *organization learning* (OL) dapat menjadi strategi organisasi dalam menghadapi persaingan, dimana baik individu maupun organisasi belajar untuk mencari keunggulan yang dimiliki organisasi. Penelitian terdahulu

pernah dilakukan oleh Vera dan Crossan (2004), namun penelitian tersebut hanya menggunakan variabel *strategic leadership* (SL) dan *organization learning* (OL). Hasil dari penelitian tersebut ditemukan bahwa terdapat hubungan positif antara *strategic leadership* (SL) dan *organization learning* (OL). Selain itu, penelitian terdahulu pernah dilakukan oleh Schutte dan Barkhuizen (2014). Penelitian tersebut menggunakan variabel *strategic leadership* (SL) dan *organization learning* (OL). Hasil dari penelitian tersebut berupa hubungan positif antara *strategic leadership* (SL) dan *organization learning* (OL). Belum ada penelitian terdahulu yang menggunakan *organization learning* (OL) sebagai intervening. Selain itu, belum ada penelitian yang meneliti tentang peran *strategic leadership* (SL) dan *organization learning* (OL) terhadap *competitive positioning* (CP). Pembahasan selanjutnya dalam penelitian ini adalah sebagai berikut. Bagian II mendiskusikan pengembangan hipotesis. Bagian III membahas metodologi penelitian. Bagian IV mendiskusikan temuan hasil pengujian, dan Bagian V adalah simpulan, keterbatasan, dan saran penelitian selanjutnya.

### **Pengaruh *Strategic Leadership* terhadap *Organizational Learning***

*Strategic leadership* (SL) merupakan salah satu gaya kepemimpinan. Dimana gaya kepemimpinan tersebut tentu memberikan pengaruh yang berbeda-beda terhadap organisasi. Menurut beberapa penelitian sebelumnya, terdapat hubungan positif antara *strategic leadership* (SL) dengan *organization learning* (OL). Seperti penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Vera dan Crossan (2004). Vera dan Crossan (2004) melakukan penelitian tentang *strategic leadership dan organizational learning*. Vera dan Crossan (2004) mengatakan bahwa untuk mengelola *organization learning*, *strategic leadership* yang paling efektif adalah dengan menggunakan *transactional* dan *transformasional leadership*. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Vera dan Crossan (2004), menemukan bahwa *strategic leadership* (SL) berpengaruh positif terhadap *organizational learning* (OL). Selain itu, penelitian sebelumnya juga dilakukan oleh Amy (2014) yang menemukan bahwa *strategic leadership* (SL) berpengaruh positif terhadap

*organizational learning* (OL). Berdasarkan penjelasan diatas, hipotesis pertama dalam penelitian ini adalah :

**H1 : Terdapat pengaruh langsung *strategic leadership* terhadap *organization learning*.**

**Pengaruh *Organization Learning* terhadap *Competitive Positioning***

Menurut Senge (2006), *organization learning* (OL) adalah perusahaan yang memfasilitasi karyawannya untuk dapat belajar dan berkembang secara terus menerus. Suatu perusahaan yang terus belajar akan mempunyai pengetahuan yang luas sehingga dapat meningkatkan kualitas sumber daya manusia yang dimiliki, dimana hal tersebut akan berdampak terhadap performa perusahaan, dimana akhirnya akan berdampak terhadap pencapaian *competitive positioning* (CP) suatu perusahaan atau organisasi. Selain itu, Watkins dan Marsick (1996) juga memperkenalkan framework *organization learning* (OL) yang dikenal dengan nama “*The Dimensions of the Learning Organization Questionnaire* (DLOQ), dimana framework *organization learning* (OL) tersebut dibuat berdasarkan tujuh dimensi *organization learning* (OL) yang diperkenalkan Watkins dan Marsick (1996). Ketujuh dimensi tersebut antara lain, menciptakan kesempatan belajar secara terus menerus (*continuous learning*); promosi *inquiry* dan komunikasi (*inquiry and dialogue*); keinginan berkolaborasi dan membentuk kelompok belajar (*collaboration and team learning*); pembentukan sistem untuk mendapatkan pengetahuan dan berbagi pengetahuan (*systems to capture learning*); pemberdayaan organisasi untuk mencapai visi kolektif (*empower people*); hubungan antara organisasi dengan lingkungannya (*connect the organization*); pemimpin menggunakan *organization learning* pada tingkat individu, tim, dan tingkat organisasi (*provide strategic leadership for learning*). Framework ini dapat digunakan untuk mengukur *organization learning* dan pengaruhnya terhadap performa perusahaan, dimana pada akhirnya dapat berdampak terhadap *competitive positioning* (CP) suatu organisasi. Berdasarkan penjelasan diatas, hipotesis kedua dalam penelitian ini adalah :

**H2 : Terdapat pengaruh *organization learning* terhadap *competitive positioning***

**Pengaruh *Strategic Leadership* terhadap *Competitive Positioning***

Menurut Elenkov (2008), tanpa adanya *strategic leadership* (SL) yang efektif, maka suatu organisasi tidak akan mampu mencapai dan mempertahankan keunggulan *competitive positioning*nya. Hal ini didukung melalui teori Ireland dan Hitt (1995). Ireland dan Hitt (1995) menyebutkan bahwa terdapat enam komponen *strategic leadership* (SL) yang dapat menjadi sumber tercapainya *competitive positioning* (CP) bagi organisasi. Berdasarkan penjelasan diatas, hipotesis ketiga dalam penelitian ini adalah :

**H3 : Terdapat pengaruh langsung *strategic leadership* terhadap *competitive positioning***

**Pengaruh *Strategic Leadership* terhadap *Competitive Positioning* melalui *Organization Learning***

Menurut Lahteenmaki, Toivonen, dan Mattila (2001), *strategic leadership* (SL) merupakan pedoman untuk melaksanakan *organization learning* (OL). Menurut Recardo, Molloy, dan Pallegirino (1995), *organization learning* (OL) dapat menjadi strategi organisasi dalam menghadapi persaingan, dimana baik individu maupun organisasi belajar untuk mencari keunggulan organisasi. Penggunaan *organization learning* (OL) dalam menciptakan *competitive positioning* (CP) dapat memaksimalkan peran *strategic leadership* (SL) karena melalui *organization learning*, seorang pemimpin yang menggunakan gaya kepemimpinan *strategic leadership* (SL) dapat mengambil manfaat dari *organization learning* (OL) tersebut, misalnya seperti *sharing value*, *sharing* ilmu pengetahuan, proses pembelajaran secara terus menerus, akan berdampak terhadap performa perusahaan yang kemudian akan berdampak pula terhadap *competitive positioning* (CP) yang dapat dicapai oleh suatu organisasi. Berdasarkan penjelasan diatas, hipotesis keempat dalam penelitian ini adalah :

**H4 : *Organization learning* sebagai intervening dapat memperkuat pengaruh *strategic leadership* terhadap *competitive positioning***

## METODE PENELITIAN

### Model Analisis

Berikut merupakan model analisis penelitian yang menggambarkan peranan

*strategic leadership* (SL) terhadap *competitive positioning* (CP) dengan menggunakan *intervening organization learning* (OL) beserta dengan indikator empiris masing-masing variabel :

Keterangan :

Indikator Empiris *Strategic Leadership* (Ireland dan Hitt, 1995) :

SL 1 -Menentukan arah *strategic (strategic direction)*

SL 2 -Mengeksploitasi dan memelihara kemampuan utama (*core competency*)

SL 3 - Mengembangkan sumber daya manusia

SL 4 - Mendukung budaya organisasi yang efektif

SL 5 - Memperhatikan praktik yang beretika

SL 6 - Membangun *strategic control*

Indikator Empiris *Organization Learning* (Watkins dan Marsick, 1996) :

OL 1 - Menciptakan kesempatan belajar secara terus menerus (*continuous learning*).

OL 2 - Promosi *inquiry* dan komunikasi (*inquiry and dialogue*).

OL 3 - Keinginan berkolaborasi dan membentuk kelompok belajar (*collaboration and team learning*).

OL 4 - Pembentukan sistem untuk mendapatkan pengetahuan dan berbagi pengetahuan (*systems to capture learning*).

OL 5 - Pemberdayaan organisasi untuk mencapai visi kolektif (*empower people*).

OL - 6 Hubungan antara organisasi dengan lingkungannya (*connect the organization*).

OL 7 - Pemimpin menggunakan *organization learning* pada tingkat individu, tim, dan tingkat organisasi (*provide strategic leadership for learning*).

Indikator Empiris *Competitive Positioning* (Porter, 2008) :

CP 1 - Tekanan dari konsumen

CP 2 - Tekanan dari pemasok

CP 3 - Tekanan dari pemain baru

CP 4 - Tekanan dari pesaing

CP 5 - Adanya barang pengganti

### Skala Pengukuran

Skala pengukuran yang digunakan dalam penelitian dengan topik "Peranan *Strategic Leadership* terhadap *Competitive Positioning* Melalui *Organization Learning*- Studi Kasus pada Non- Manufaktur di Surabaya" adalah data dengan skala ordinal, antara lain:

STS = Sangat Tidak Setuju

TS = Tidak Setuju

N = Netral

S = Setuju

SS = Sangat Setuju

### Populasi dan Sampel

Populasi yang digunakan sebagai objek dalam penelitian ini adalah perusahaan non-manufaktur di Surabaya, dengan membagikan kuesioner kepada manajemen perusahaan. Sampel dalam penelitian ini menggunakan klasifikasi sektor dalam Bursa Efek Indonesia. Jumlah sampel yang digunakan dalam penelitian ini sebanyak 40 (empat puluh) perusahaan non manufaktur di Surabaya, yang terdiri dari perusahaan non manufaktur yang bergerak di sektor properti, real estate dan konstruksi bangunan; transportasi dan infrastruktur; keuangan; perdagangan, jasa dan investasi dengan jumlah masing- masing 10 perusahaan, dimana setiap perusahaan akan menggunakan 2 – 3 responden.

### Rancangan Kuesioner

#### Kuisisioner *Strategic Leadership*

Indikator empiris yang digunakan untuk mengukur variabel *strategic leadership* (SL) dalam penelitian ini, antara lain :

1. Menentukan arah *strategic ( strategic direction )*, yang akan ditanyakan dengan kalimat sebagai berikut : "Di organisasi saya, manajemen puncak berperan signifikan menentukan visi organisasi."
2. Mengeksploitasi dan memelihara kemampuan utama (*core competency*), yang akan ditanyakan dengan kalimat sebagai berikut : "Di organisasi saya, manajemen puncak berperan signifikan mengidentifikasi, mengeksplorasi dan menajamkan kompetensi utama yang dimiliki perusahaan."
3. Mengembangkan sumber daya manusia, yang akan ditanyakan dengan kalimat sebagai berikut : "Di organisasi saya, manajemen puncak berperan signifikan mengembangkan sumber daya manusia yang dimiliki perusahaan."
4. Mendukung budaya organisasi yang efektif, yang akan ditanyakan dengan kalimat sebagai berikut : "Di organisasi saya, manajemen puncak berperan signifikan mendukung budaya organisasi yang efektif."
5. Memperhatikan praktik yang beretika, yang akan ditanyakan dengan kalimat sebagai berikut : "Di organisasi saya,

manajemen puncak berperan signifikan memperhatikan praktek bisnis yang beretika.”

6. Membangun *strategic control*, yang akan ditanyakan dengan kalimat sebagai berikut : “Di organisasi saya, manajemen puncak berperan signifikan membangun pengendalian jangka panjang yang bersifat strategik.”

### **Kuisisioner *Organization Learning***

Indikator empiris yang digunakan untuk mengukur variabel *organization learning* (OL) dalam penelitian ini, antara lain :

1. Menciptakan kesempatan belajar secara terus menerus (*continuous learning*), yang akan ditanyakan dengan kalimat sebagai berikut :

a. “Dalam organisasi saya, setiap karyawan secara individu saling membantu untuk terus belajar dan berkembang.”

b. “Organisasi saya secara institusi memberikan kesempatan kepada setiap karyawan untuk terus belajar dan berkembang.”

2. Promosi *inquiry* dan komunikasi (*inquiry and dialogue*), yang akan ditanyakan dengan kalimat sebagai berikut :

a. “Dalam organisasi saya, setiap karyawan mendapatkan umpan balik secara terbuka dan jujur antar sesama karyawan.”

b. “Dalam organisasi saya, setiap karyawan mendapatkan kesempatan untuk menyatakan pendapatnya dan mendengarkan pendapat orang lain.”

3. Keinginan berkolaborasi dan membentuk kelompok belajar (*collaboration and team learning*), yang akan ditanyakan dengan kalimat sebagai berikut :

a. “Dalam organisasi saya, setiap tim kerja atau divisi memiliki kebebasan untuk memberikan warna terhadap pencapaian visi misi organisasi.”

b. “Organisasi saya memberikan ruang untuk menjalankan ide dan gagasan dari masing-masing tim kerja atau divisi.”

4. Pembentukan sistem untuk mendapatkan pengetahuan dan berbagi pengetahuan (*systems to capture learning*), yang akan ditanyakan dengan kalimat sebagai berikut :

a. “Organisasi saya memiliki sistem untuk mengukur antara kinerja sekarang dengan target yang diharapkan di masa datang.”

b. “Organisasi saya memiliki sistem untuk mengukur hasil dari sebuah training dan development.”

5. Pemberdayaan organisasi untuk mencapai visi kolektif (*empower people*), yang akan ditanyakan dengan kalimat sebagai berikut :

a. “Organisasi saya memberikan dukungan atas sumber daya yang dibutuhkan oleh karyawan untuk menyelesaikan tugas dan tanggung jawab yang ada.”

b. “Organisasi saya mendukung setiap karyawan yang membutuhkan tantangan pekerjaan yang lebih tinggi dibandingkan kondisi sekarang.”

6. Hubungan antara organisasi dengan lingkungannya (*connect the organization*), yang akan ditanyakan dengan kalimat sebagai berikut :

a. “Organisasi saya mendorong setiap karyawannya untuk memiliki perspektif global.”

b. “Organisasi saya mendorong setiap karyawan untuk mencari solusi dan belajar dari organisasi lain (*benchmarking*).”

7. Menyediakan pembelajaran tentang *strategic leadership* (*provide strategic leadership for learning*).

a. “Dalam organisasi saya, setiap pemimpin (supervisor, manajer, direktur) berperan dalam membimbing, mengarahkan, dan mendampingi para karyawan atau bawahan.”

b. “Dalam organisasi saya, setiap pemimpin memastikan bahwa organisasi bertindak sesuai dengan value yang dimiliki.”

### **Kuisisioner *Competitive Positioning***

Indikator empiris yang digunakan untuk mengukur variabel *competitive positioning* (CP) dalam penelitian ini, antara lain :

1. Tekanan dari konsumen, yang akan ditanyakan dengan kalimat sebagai berikut :

a. “Pelanggan rela mengeluarkan uang untuk membeli jasa atau produk organisasi kami.”

b. “Organisasi saya memberikan jasa yang unik kepada pelanggan.”

2. Tekanan dari pemasok, yang akan ditanyakan dengan kalimat sebagai berikut :

a. “Terdapat banyak pemasok potensial untuk organisasi saya.”

b. “Organisasi saya memiliki informasi yang lengkap mengenai perbandingan produk yang dimiliki oleh pemasok dengan yang ada di pasar.”

3. Tekanan dari pemain baru, yang akan ditanyakan dengan kalimat sebagai berikut :

a. “Dibutuhkan biaya investasi awal yang kecil untuk mendirikan bisnis seperti organisasi saya.”

b. “Pesaing yang ada tidak berpengaruh signifikan terhadap kondisi pelanggan yang kami miliki.”

4. Tekanan dari pesaing, yang akan ditanyakan dengan kalimat sebagai berikut :

a. “Organisasi saya menghadapi pesaing yang jumlahnya sedikit.”

b. “Pesaing yang ada jarang mengeluarkan varian produk dan jasa yang baru.”

5. Adanya barang pengganti, yang akan ditanyakan dengan kalimat sebagai berikut :

a. “Terdapat sedikit barang pengganti yang dapat menggantikan produk atau jasa yang diberikan organisasi saya.”

b. “Pelanggan kami akan mengeluarkan investasi baru yang besar jika mereka beralih dari produk kami ke produk kompetitor.”

#### Teknik Analisis Data

Untuk mengetahui peranan *strategic leadership* terhadap *competitive positioning* melalui *organization learning* pada perusahaan non-manufaktur di Surabaya, peneliti melakukan analisa SEM (Struktural Equation Model) dengan menggunakan software Partial Least Square (PLS). Menurut Jogiyanto dan Abdillah (2009), SEM (*structural equation modeling*) merupakan suatu teknik statistika untuk menguji dan mengestimasi hubungan kausal dengan mengintegrasikan analisis faktor dan analisis jalur. Sedangkan PLS, Jogiyanto dan Abdillah (2009) menjelaskan bahwa PLS merupakan teknik statistika multivariat yang melakukan perbandingan antara variabel dependen berganda dan variabel independen berganda.

### HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

#### Analisis Deskriptif

##### Profil Responden

Dalam penelitian ini, responden terdiri dari manajer yang bekerja pada perusahaan non-manufaktur di Surabaya yang memiliki pengalaman bekerja minimal tiga tahun. Pada penelitian ini, peneliti mengambil beberapa sampel melalui pembagian kuesioner yang dibagikan kepada 80 responden. Namun peneliti memilih responden yang valid yaitu sebanyak 70 responden penelitian. Manajer perusahaan non-manufaktur yang dijadikan sampel adalah manajer perusahaan yang bergerak di bidang real estate, properti, konstruksi

bangunan; transportasi dan infrastruktur; keuangan; jasa, investasi, dan perdagangan.

Deskriptif jenis kelamin manajer perusahaan non-manufaktur di Surabaya yang menjadi responden penelitian dapat dilihat pada tabel 4.1 berikut ini :

Tabel 4.1. Deskriptif Jenis Kelamin Karyawan

enis Kelamin	Frekuensi	Persentase
Laki- laki	41	58,57%
Perempuan	29	41,43%
Total	70	100%

Berdasarkan Tabel 4.1. tersebut, diperoleh informasi bahwa manajer perusahaan non-manufaktur yang menjadi responden penelitian sebagian besar berjenis kelamin laki- laki sebanyak 41 orang (58,57%), dan sisanya berjenis kelamin perempuan sebanyak 29 orang (41,43%).

Deskriptif usia manajer perusahaan non-manufaktur di Surabaya yang menjadi responden penelitian dapat dilihat pada tabel 4.2 berikut ini :

Tabel 4.2. Deskriptif Usia Manajer

Usia	Jumlah	Persentase
$22 \leq x < 27$ tahun	17	24,28%
$27 \leq x < 32$ tahun	9	12,86%
$32 \leq x < 37$ tahun	22	31,43%
$\geq 37$ tahun	22	31,43%
<b>Total</b>	<b>70</b>	<b>100%</b>

Berdasarkan Tabel 4.2. tersebut, diperoleh informasi bahwa manajer perusahaan non-manufaktur yang menjadi responden penelitian sebagian besar berusia antara 32 tahun sampai 37 tahun dan diatas 37 tahun, yaitu sebanyak 22 orang ( 31, 43%). Sedangkan responden penelitian yang berusia 22 tahun sampai 27 tahun sebanyak 17 orang ( 24,28%) dan berusia 27 tahun sampai 32 tahun sebanyak 9 orang (12,86%).

Deskriptif divisi manajer perusahaan non-manufaktur di Surabaya yang menjadi responden penelitian dapat dilihat pada tabel 4.3 berikut ini :

Tabel 4.3. Profil Responden Berdasarkan Divisi

Posisi / Jabatan	Frekuensi	Persentase
Operasional	32	42,86%
HRD	8	11,43%
Pemasaran	15	21,43%
Keuangan	5	7,14%

Akuntansi	10	14,29%
<b>Total</b>	<b>70</b>	<b>100%</b>

Berdasarkan Tabel 4.3. diperoleh informasi bahwa jumlah responden penelitian sebagian besar bekerja di divisi operasional sebanyak 32 orang (42,86%). Sedangkan yang bekerja di divisi HRD sebanyak 8 orang (11,43%), yang bekerja di divisi pemasaran sebanyak 15 orang (21,43%), yang bekerja di divisi keuangan sebanyak 5 orang (7,14%) dan yang bekerja di divisi akuntansi sebanyak 10 orang (14,29%). Dapat disimpulkan bahwa mayoritas responden dalam penelitian ini adalah manajer perusahaan yang bekerja di divisi operasional.

Deskriptif tingkat pendidikan manajer perusahaan non- manufaktur di Surabaya yang menjadi responden penelitian dapat dilihat pada tabel 4.4 berikut ini :

Tabel 4.4. Deskriptif Tingkat Pendidikan Manajer

Pendidikan	Jumlah	Persentase
SMA	5	7,14%
Diploma	3	4,29%
S1	59	84,29%
S2	3	4,29%
<b>Total</b>	<b>70</b>	<b>100%</b>

Berdasarkan Tabel 4.4., diperoleh informasi bahwa jumlah responden penelitian ini yang memiliki tingkat pendidikan SMA sebanyak 5 orang (7,14%), yang memiliki tingkat pendidikan diploma sebanyak 3 orang (4,29%), yang memiliki tingkat pendidikan S1 sebanyak 59 orang (84,29%), dan yang memiliki tingkat pendidikan S2 sebanyak 3 orang (4,29%). Dapat disimpulkan bahwa mayoritas responden dalam penelitian ini memiliki tingkat pendidikan S1.

Deskriptif lama bekerja manajer perusahaan non- manufaktur di Surabaya yang menjadi responden penelitian dapat dilihat pada tabel 4.5 berikut ini :

Tabel 4.5. Deskriptif Lama Berkeja Manajer

Lama Bekerja	Jumlah	Persentase
3 tahun	18	25,71%
>3 tahun	52	74,29%
<b>Total</b>	<b>70</b>	<b>100%</b>

Berdasarkan Tabel 4.5., diperoleh informasi bahwa manajer perusahaan non- manufaktur yang menjadi responden penelitian sebagian besar telah bekerja

selama lebih dari 3 tahun yaitu sebanyak 52 orang (74,29%). Sedangkan sisanya sebanyak 18 orang (25,71%) telah bekerja selama 3 tahun.

### Deskriptif Jawaban Responden

Berikut ini adalah deskriptif jawaban responden pada masing- masing variabel penelitian yaitu *Strategic Leadership*, *Organization Learning*, dan *Competitive Positioning* pada perusahaan non- manufaktur di Surabaya. Deskriptif jawaban akan didasarkan menggunakan nilai mean ( rata- rata) di tiap indikator dan secara keseluruhan untuk setiap variabel. Untuk mengkategorikan rata- rata jawaban responden digunakan interval kelas yang dicari dengan rumus sebagai berikut :

$$Interval\ Kelas = \frac{Nilai\ Tertinggi - Nilai\ Terendah}{Jumlah\ Kelas} = \frac{5 - 1}{5} = 0.8$$

Dengan interval kelas 0,8, kemudian disusun kriteria rata-rata jawaban responden yang disajikan pada Tabel 4.6 di bawah ini:

Tabel 4.6. Kategori Rata- Rata Jawaban Responden

Interval	Kategori
4,20 < a ≤ 5,00	Sangat Tinggi / Sangat Setuju
3,40 < a ≤ 4,20	Tinggi / Setuju
2,60 < a ≤ 3,40	Sedang / Netral
1,80 < a ≤ 2,60	Rendah / Tidak Setuju
1,00 < a ≤ 1,80	Sangat Rendah / Sangat Tidak Setuju

### Convergent Validity

Tabel 4.1. Nilai *outer loading*

	SL	OL	CP
SL 1	0,841		
SL 2	0,723		
SL 3	0,837		
SL 4	0,800		
SL 5	0,844		
SL 6	0,804		
OL A		0,654	
OL B		0,620	
OL C		0,532	
OL D		0,569	
OL E		0,681	
OL F		0,625	
OL G		0,743	
CP A			0,673
CP B			0,593
CP C			0,682

CP D			0,544
CP E			0,683

Berdasarkan tabel diatas, semua indikator pada variabel *strategic leadership*, *organization learning*, *competitive positioning* memiliki *outer loading* lebih besar dari 0,5. Hal ini menunjukkan bahwa setiap indikator yang mengukur *strategic leadership*, *organization learning*, *competitive position* sudah memenuhi validitas konvergen (*convergent validity*), sehingga tidak ada indikator yang perlu dieliminasi dari model.

#### Discriminant Validity

Tabel 4.2 Average Variance Extracted (AVE)

	AVE
<b>Strategic Leadership</b>	0,809
<b>Organization Learning</b>	0,635
<b>Competitive Positioning</b>	0,637

Berdasarkan tabel diatas., dapat dilihat bahwa nilai AVE untuk variabel *strategic leadership*, *organization learning*, *competitive positioning* diatas 0,5. Maka, hasil output dari ketiga variabel AVE di atas telah memiliki *discriminant validity* yang baik.

#### Composite Reliability

Tabel 4.3. Composite Reliability

	Composite Reliability
<b>Strategic Leadership</b>	0,919
<b>Organization Learning</b>	0,824
<b>Competitive Positioning</b>	0,772

Berdasarkan tabel diatas, nilai *composite reliability* untuk variabel *strategic leadership*, *organization learning*, *competitive positioning* semuanya lebih besar dari 0,60. Dengan demikian model dalam penelitian ini dapat dikatakan reliabel.

#### Inner Model

#### R-square

Tabel 4.4. R-square

	R-square
<b>Strategic Leadership</b>	
<b>Organization Learning</b>	0,132
<b>Competitive Positioning</b>	0,085

Dari tabel di atas, dapat diketahui nilai  $Q^2$  sebagai berikut:

Nilai  $Q^2 = 1 - ((1-0,132) \times (1-0,085))$

$$= 1 - ((0,868) \times (0,915)) = 20,6\%$$

#### Uji Hipotesis

#### Dampak dari *strategic leadership* terhadap *organization learning*

Tabel 4.5. Hasil Path Coefficient

	(O)	(M)	(STD EV)	(STERR)	( O/S TERR )
<b>SL</b> → <b>OL</b>	0,364	0,361	0,154	0,154	2,367
<b>OL</b> → <b>CP</b>	0,178	-0,173	0,249	0,249	0,714
<b>SL</b> → <b>CP</b>	0,240	0,263	0,133	0,133	1,799

Pengaruh variabel *strategic leadership* terhadap *organization learning* sebesar 0,36 dengan nilai *T-statistic* sebesar 2,367 yang lebih besar dari 1,96. Hal ini menunjukkan bahwa *strategic leadership* mempunyai pengaruh signifikan terhadap *organization learning*. Pengaruh yang dihasilkan oleh *strategic leadership* terhadap *organization learning* adalah positif yang menunjukkan bahwa semakin baik penerapan *strategic leadership* dalam suatu organisasi, maka *organization learning* perusahaan juga akan semakin baik. Dengan demikian dapat ditarik kesimpulan bahwa hasil penerapan aktual sesuai dengan teori yang diajukan.

#### Dampak *organization learning* terhadap *competitive positioning*

Pengaruh variabel *organization learning* terhadap *competitive positioning* sebesar -0,18 dengan nilai *T-statistic* sebesar 0,714 yang lebih kecil dari 1,96. Hal ini menunjukkan bahwa *organization learning* tidak mempunyai pengaruh signifikan terhadap *competitive positioning*. Hasil penelitian tersebut berbeda dengan konsep yang ada karena perusahaan non-manufaktur yang ada di Surabaya yang digunakan sebagai sampel penelitian sebagian besar merupakan perusahaan kecil atau masih merupakan perusahaan keluarga yang belum memperhatikan atau belum menganggap penting *organization learning* dan *competitive*



*positioning*. Oleh karena itu, pengaruh *organization learning* terhadap *competitive positioning* kurang kuat atau kurang sesuai dengan yang telah dijabarkan dalam hipotesis. Pengaruh yang dihasilkan oleh *organization learning* terhadap *competitive positioning* adalah negatif yang berarti bahwa *organization learning* yang dilakukan suatu perusahaan belum mampu memberikan pengaruh positif yang kuat terhadap *competitive positioning* yang dimiliki oleh organisasi tersebut. Hal ini dapat disebabkan karena latar belakang perusahaan yang masih banyak dalam golongan perusahaan keluarga dan perusahaan tradisional. Dimana perusahaan keluarga dan tradisional pada umumnya belum memberikan ruang yang besar dan optimal kepada para karyawannya. Sehingga *organization learning* yang sudah baik, belum mampu berdampak terhadap *competitive positioning*. Hal ini disebabkan karena peranan pemilik ataupun manajemen puncak masih sangat dominan.

#### **Dampak *strategic leadership* terhadap *competitive positioning***

Pengaruh variabel *strategic leadership* terhadap *competitive positioning* sebesar 0,24 dengan nilai *T-statistic* sebesar 1,799 yang lebih kecil dari 1,96. Hal ini menunjukkan bahwa *strategic leadership* mempunyai pengaruh yang tidak signifikan terhadap *competitive positioning*. Hasil penelitian tersebut berbeda dengan konsep yang ada karena perusahaan non-manufaktur yang ada di Surabaya yang digunakan sebagai sampel penelitian sebagian besar merupakan perusahaan kecil atau masih merupakan perusahaan keluarga yang belum memperhatikan atau belum menganggap penting *strategic leadership* dan *competitive positioning*, bahkan terdapat beberapa perusahaan yang masih belum menerapkan dan belum mengenal *strategic leadership*. Oleh karena itu, pengaruh *strategic leadership* terhadap *competitive positioning* kurang kuat. Pengaruh yang dihasilkan oleh *strategic leadership* terhadap *competitive positioning* adalah positif yang berarti bahwa semakin baik penerapan *strategic leadership* yang dilakukan oleh suatu perusahaan, maka *competitive positioning* perusahaan juga akan semakin baik.

#### **Dampak *organization learning* sebagai intervening antara *strategic leadership* terhadap *competitive positioning***

Pengaruh variabel *organization learning* terhadap *competitive positioning* sebesar -0,18 dengan nilai *T-statistic* sebesar 0,714 yang lebih kecil dari 1,96. Hal ini menunjukkan bahwa *organization learning* tidak mempengaruhi *competitive positioning*. Oleh karena itu, *organization learning* tidak dapat digunakan sebagai intervening yang memperkuat peran *strategic leadership* terhadap *competitive positioning*. Pengujian efek mediasi tidak perlu dilakukan karena menurut Baron dan Kenney (1986), pengujian efek mediasi dapat dilakukan jika efek utama (hubungan langsung variabel independen terhadap dependen) signifikan, jika tidak signifikan maka pengujian efek mediasi tidak dapat dilanjutkan.

### **KESIMPULAN DAN SARAN PENELITIAN**

Terdapat pengaruh langsung *strategic leadership* terhadap *organization learning*. Dengan adanya penerapan *strategic leadership*, akan memberikan pengaruh positif terhadap *organization learning*. Dengan demikian, hipotesis pertama diterima.

Tidak terdapat pengaruh *organization learning* terhadap *competitive positioning*. Dengan adanya penerapan *organization learning*, tidak memberikan pengaruh terhadap *organization learning*. Dengan demikian, hipotesis kedua ditolak.

Terdapat pengaruh langsung *strategic leadership* terhadap *competitive positioning*. Namun pengaruh tersebut tidak signifikan. Hasil ini menunjukkan bahwa dengan adanya penerapan *strategic leadership*, akan memberikan pengaruh positif yang tidak signifikan terhadap *competitive positioning*. Dengan demikian, hipotesis ketiga ditolak.

*Organization learning* sebagai intervening dapat memperkuat pengaruh *strategic leadership* terhadap *competitive positioning*. Berdasarkan hasil pengolahan data diketahui bahwa *organization learning* tidak mempengaruhi *competitive positioning* pada perusahaan non-manufaktur di Surabaya. Oleh karena itu, *organization learning* tidak dapat digunakan sebagai intervening yang memperkuat peran *strategic leadership* terhadap *competitive positioning*. Dengan demikian, hipotesis keempat ditolak.

#### **Saran**

Bagi perusahaan-perusahaan yang telah menerapkan *leadership style* khususnya

*strategic leadership* dapat lebih memberikan dukungan terhadap budaya perusahaan yang efektif karena dalam penelitian ini, dimensi dukungan terhadap budaya yang efektif paling rendah diantara dimensi *strategic leadership* yang lain. Bagi perusahaan-perusahaan di Indonesia, terutama di kota Surabaya untuk lebih meningkatkan *organization learning*, khususnya pada dimensi hubungan antara organisasi dengan lingkungannya (*connect the organization*) karena dimensi ini yang paling rendah jika dibandingkan dengan dimensi yang lainnya. Perusahaan dan pelaku bisnis juga perlu memperhatikan dimensi adanya barang pengganti pada variabel *competitive positioning* yang paling rendah jika dibandingkan dengan dimensi yang lain dengan cara menciptakan dan menyediakan produk atau jasa yang unik dan menjawab kebutuhan atau apa yang diinginkan konsumen sehingga konsumen tidak beralih ke barang pengganti lain.

#### DAFTAR REFERENSI

- Elenkov, D.S. (2008). Effects of leadership at strategic level and its moderators on innovation: an international empirical study. *International Journal of Business Strategy*, 8(2), 37–47.
- Gill, R., Theory and Practice of Leadership, 2nd edition., Sage, (2011). Hambrick, D., & Mason, P. 1984. Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers. *Academy of Management Review*, 9, 193-206.
- Hasbullah, M. S. (2014). Pada 2013 Ekonomi Jatim Tumbuh 6,55%. 6 Februari 2014. <<http://www.jatimprov.go.id/site/pada-2013-ekonomi-jatim-tumbuh-655-persen/>>.
- Jogiyanto, & Abdillah. (2009). Konsep dan Aplikasi PLS (*Partial Least Square*) untuk Penelitian Empiris.
- Jooste, C. & Fourie, B. (2009). The role of strategic leadership in effective strategy implementation: perceptions of South African strategic leaders. *South African Business Review*, 13(3), 51–68.
- Ireland, R. D., & Hitt, M. A. (1999). Achieving and maintaining strategic competitiveness in the 21st century. The role of strategic leadership. *Academy of Management Executive*, 13, 43-57.
- Recardo, R., Molloy, K., & Pellegrino, J. (1995). How the learning organization manages change. *National Productivity Review*, 7-13.
- Schutte, N. & Barkhuizen, N. (2014). Creating Public Service Excellence Applying Organisation Learning Methods: The Role of Strategic Leadership. *Mediterranean Journal of Social Sciences*. 5(4).
- Vera, D. & Crossan, M. (2004). *Academy of Management Review*, 29(2),222-240.
- Watkins, K., & Marsick V. (1996). In *Action: Creating the Learning Organization*, Alexandria, VA: American Society for Training and Development.